

УДК: 338.534; 659.126; 339.138; 366.1

JEL: M310

*И. В. Гладких*

## **ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ «БАЛТИКА»: АССОРТИМЕНТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЕНДОВ (учебный кейс)**

Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034,  
Санкт-Петербург, Университетская наб., 7/9

Пивоваренная компания «Балтика» (часть Carlsberg Group) является самым крупным производителем пива в России и работает на рынке с очень большим количеством брендов. Неблагоприятные тенденции развития российского рынка пива проявились в устойчивом сокращении спроса и производства, падении покупательной способности потребителей, возрастании роли цены при покупке, сближении цен на продукты под разными брендами, резком ограничении возможностей продвижения продукта и донесения до покупателей эмоциональных выгод бренда. В таких условиях проблемы ассортиментного ценообразования и ценового позиционирования брендов приобретают особую актуальность.

Кейс разработан для использования на учебных программах разного уровня в рамках курсов «Стратегии ценообразования» и «Маркетинг». Представленная информация получена на основе полевых исследований, проведенных в «Пивоваренной компании «Балтика»». Кейс предназначен для развития умений и навыков разработки стратегии ценообразования компаний и должен способствовать углубленному пониманию проблем ассортиментного ценообразования и ценового позиционирования.

**Ключевые слова:** стратегии ценообразования, ассортиментное ценообразование, ценовое позиционирование, позиционирование брендов, позиционирование цена — качество, ценовые линии, портфель брендов, российский рынок пива.

### **BALTICA BREWERIES: PRODUCT-LINE PRICING AND BRAND POSITIONING (case study)**

*I. V. Gladkikh*

St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

The case was written for the use in multilevel study programs within the courses “Pricing Strategies” and “Marketing”. The data presented in the case is based on a field research, conducted in

---

Кейс является частью коллекции учебных кейсов ВШМ СПбГУ. Материалы кейса предназначены для обсуждения в ходе учебных занятий и не ставят своей задачей оценку управленческих решений и практик упомянутых компаний. Автор выражает благодарность вице-президенту по маркетингу «Пивоваренной компании «Балтика»» г-ну М. Ю. Лазаренко, руководителю группы ценообразования г-же Е. В. Пактер, а также стажеру службы маркетинга, студенту ВШМ СПбГУ А. М. Кушковой за помощь, оказанную в процессе подготовки кейса. Описанные события ограничены первой половиной 2016 г.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2017

the company Baltika Breweries This case is designated to develop skills and experience in developing pricing strategy of companies and should contribute to the in-depth understanding of Product-line pricing and Price positioning

Baltika Breweries (Part of the Carlsberg Group) is the biggest beer producer in Russia working at a market with a very big number of brands. Unfavourable trends in the development of the Russian beer market resulted in a sustainable decline in demand and production, a decrease in consumer purchasing power, and an increase in the role of price at purchasing, approximation of prices for products under different brands, acute limitation of opportunities in product promotion and delivery of emotional benefits of the brand to the buyers. Under such circumstances, the problems of Product-line pricing and Price positioning of the brands become particularly relevant.

*Keywords:* pricing strategies, product-line pricing, price positioning, price-quality positioning of the brands, price lines, brand portfolio, Russian beer market.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Для производителей пива в России 2014–2015 гг. стали периодом новых испытаний. К запретам на рекламу, ограничениям продажи пива, росту акцизов добавились экономический кризис, падение курса рубля, рост затрат, снижение покупательной способности населения. Производство и продажи продолжали снижаться. Рост количества брендов на российском рынке замедлился, но рынок пива оказался перенасыщен брендами. В то же время разница в ценах на бренды становилась все менее заметной. Линия цен сжималась.

Традиционные вопросы ассортиментного ценообразования вновь напомнили о себе. Какова роль цены в позиционировании бренда в ситуации, когда на первый план в продвижении продукта выходят эмоциональные аспекты, как это произошло на российском рынке пива? Всегда ли лучшее является самым дорогим? И что значит «лучшее» применительно к пиву? Как эмоциональная позиция связана с ценовой позицией в восприятии потребителей? Почему один бренд пива закрепляется на более высокой ценовой позиции, чем другой, при том что с функциональным качеством продукта цена напрямую не связана? Можно ли сказать, какое пиво «должно быть» для покупателя дороже: освежающее, женское, нефильтованное, бочковое или безалкогольное? И почему это так?

Новая реальность развития рынка добавила к поиску ответов на эти вопросы новые вызовы. Как поддерживать эмоциональное позиционирование, когда у компаний нет возможности проводить рекламные кампании? Нужно ли уделять большее внимание ценовому позиционированию, когда покупательская способность населения снижается и значение фактора цены для покупателя возрастает? А если нужно, то как это сделать, когда ценовые линии сжимаются? Как долго удастся разделять спрос при одинаковых или близких ценах в условиях ограничений на эмоциональные инструменты позиционирования? Как совместить доступность пива по цене для покупателя с необходимостью роста экономических показателей деятельности?

Все эти вопросы самым непосредственным образом касаются пивоваренной компании «Балтика». К тому же и роль лидера рынка обязывает: все, что делает компания, так или иначе принимается в расчет каждым игроком на рынке.

## ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ «БАЛТИКА»

Общество с ограниченной ответственностью «Пивоваренная компания «Балтика»» (baltika.ru) — лидер российского рынка пива, доля которого в натуральном выражении составляет 34,7%. «Балтика» владеет пивоваренными заводами в 8 городах России общей мощностью порядка 40 млн гектолитров в год, имеет две собственные солодовни и агропроект. Компании принадлежит более 40 региональных и национальных брендов пива (в их числе «Балтика», «Арсенальное», Tuborg, Zatecky Gus, Carlsberg и ряд региональных марок), а также 9 непивных брендов. «Балтика» осуществляет около 70% всех экспортных поставок пива из России. Ее продукция представлена более чем в 75 странах мира.

Компания ведет свою историю с 1990 г., а уже в 1996 г. она стала лидером на рынке пива в России. В апреле 2008 г. «Балтика» полностью вошла в Carlsberg Group, которая в ноябре 2012 г. выкупила у миноритарных акционеров оставшиеся в их владении акции и стала владельцем 100% акций ОАО «Пивоваренная компания «Балтика»». К январю 2014 г. завершился процесс преобразования компании в общество с ограниченной ответственностью.

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ПИВА

В течение длительного времени производство пива в постсоветской России стремительно увеличивалось (рис. 1).

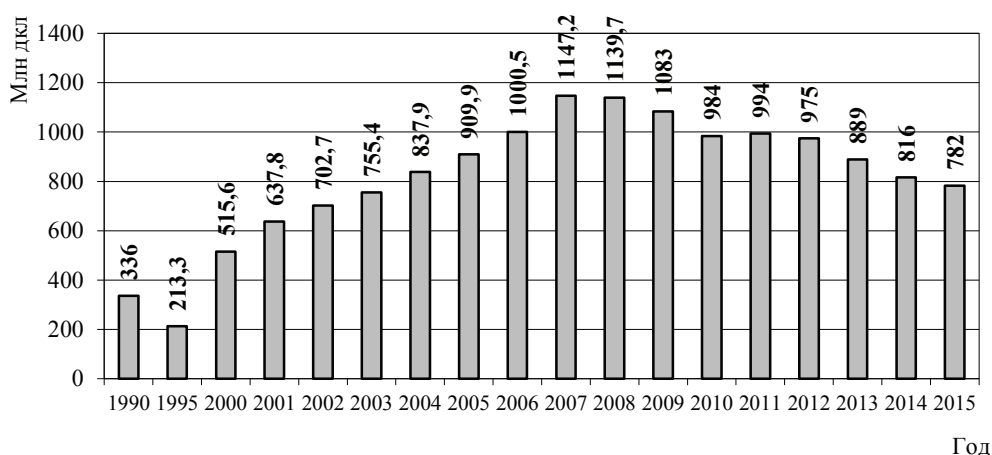


Рис. 1. Динамика производства пива в России, 1990–2015 гг.

С о с т а в л е н о п о: Федеральная служба государственной статистики (<http://www.gks.ru/>).

Техническое перевооружение предприятий, накопление опыта российских пивоваров, заимствование современных технологий и выход на рынок глобальных брендов сделали качество пива вполне сопоставимым с зарубежными аналогами. В условиях растущего спроса производители имели возможность активно применять весь арсенал средств продвижения брендов. Никаких серьезных ограничений на продажу и рекламу напитка не существовало. Возможность рекламы пива по телевидению открывала широкий простор для поиска ярких креативных решений, что существенно облегчало эмоциональное позиционирование брендов.

До 2007 г. потребление пива на душу населения демонстрировало устойчивый рост (рис. 2).

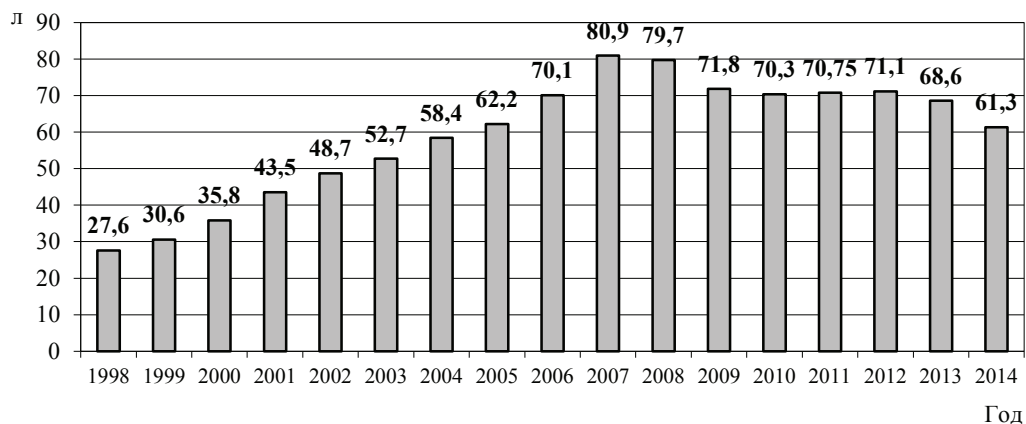


Рис. 2. Динамика потребления пива на душу населения в России, 1998–2014 гг.

С о с т а в л е н о п о: Федеральная служба государственной статистики (<http://www.gks.ru/>).

Растущий спрос стимулировал активность производителей на российском рынке, включая крупные международные компании. Потребитель получил возможность самого широкого выбора. Множество брендов пива продавалось практически повсеместно, включая уличные ларьки и учреждения культуры. К 2014 г. в России было представлено около 400–450 торговых марок пива, а с учетом региональных брендов, по некоторым оценкам, до 1500 марок<sup>1</sup>. При этом ведущие бренды предлагали продукцию сопоставимого качества. Покупатель становился все более избалованным, повышая свои требования не только к качеству, но и к упаковке, проявляя интерес к новым маркам или улучшенным модификациям старых марок.

Со временем общая ситуация на рынке стала меняться. Производственные мощности компаний заметно превысили спрос. Рынок оказался перенасыщенным, а потребление пива на душу населения снизилось. Начиная с 2007 г. российский рынок пива показывал ежегодное падение (рис. 1). Не последнюю роль в

<sup>1</sup> Агафонов В. П., Оболенский Н. В. 2014. Диагностика и перспективы развития российского рынка пива. Прикладные экономические исследования (3): 8–14.

этом сыграло изменение политики государства. Был принят ряд мер, направленных на ограничение потребления пива и алкоголя в целом. С 1 июля 2012 г. пиво и напитки, изготавливаемые на его основе, были приравнены к алкогольной продукции (ранее пиво относилось к продуктам питания). В связи с этим все правовые ограничения на алкоголь с 2013 г. распространились и на пиво.

Реклама пива по телевидению, в других СМИ и Интернете была полностью запрещена<sup>2</sup>. Пиво стало недоступным в большинстве общественных мест: в учебных заведениях, общественном транспорте, на станциях железнодорожных вокзалов, в аэропортах и на автозаправочных станциях. Пиво перестало продаваться в нестационарных торговых точках. В 2013 г. был принят повсеместный запрет на его продажу в ночное время, кроме ресторанов и кафе<sup>3</sup>. Произошло повышение цен на пиво за счет увеличивающегося акциза. Средние удельные цены пива в 2013 г. стали на 12% выше, чем в 2012 г., почти вдвое превысив общий показатель инфляции в стране.

«Фактически мы живем в условиях dark market (темного рынка), в условиях жестких ограничений», — говорят в компании. Законом регламентировано больше половины возможных способов коммуникации производителя с потребителем, и эти ограничения растут. Многое начинает зависеть от нестандартных и неконтролируемых коммуникационных каналов, где рекламодатель остается в тени. «Невидимый» (скрытый, замаскированный) маркетинг (dark marketing) уже стал основным инструментом табачных компаний. Для производителей пива инструменты продвижения в местах продажи пока доступны.

В 2013 г. по сравнению с 2012 г. потребительский спрос на стандартное пиво снизился на 6%. Больше всего пострадали дешевый и средний ценовые сегменты. С конца 2014 г. сильное влияние на рынок оказывает ухудшение общей экономической ситуации в стране, сопровождающееся резким падением курса рубля (более чем на 40%). Покупательная способность населения стала сокращаться. В 2015 г. впервые за многие годы акциз на пиво оставался неизменным, но рынок продолжил снижение. В 2014–2015 гг. в стране закрылось десять крупных пивоваренных заводов, в том числе два завода, принадлежащих ООО «Пивоваренная компания “Балтика”». Объем первичных отгрузок компании по итогам 2015 г. уменьшился на 17% по сравнению с 2014 г. из-за сокращения складских запасов дистрибьюторов. Компания «Балтика» оценивает общее падение объема пивного рынка в 2015 г. в 10%.

Значительное ослабление рубля сказалось на росте средней цены на пиво. Потребление пива в абсолютных единицах снижается, а цены продолжают расти (табл. 1).

<sup>2</sup> Некоторые послабления законодателями были сделаны только на период с 2015 по 2019 г., когда появилось временное разрешение на рекламу пива во время трансляции спортивных мероприятий и при проведении спортивных мероприятий в ночное время.

<sup>3</sup> Федеральные ограничения установлены с 23 до 8 час. Эти ограничения могут быть дополнены решениями органов власти в субъектах Российской Федерации. Например, в Санкт-Петербурге ограничения действуют с 22. до 11 час.

Таблица 1. Средняя цена, объем рынка и затраты на потребление пива в России, 2010–2014 гг.

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014
Средняя цена производителей, руб./л	22,26	24,47	24,51	25,22	22,89
Средняя цена отечественного пива в рознице, руб./л	55,95	59,54	65,84	73,58	82,96
Объем рынка (по розничным ценам), тыс. руб.	575 899,1	591 916,6	628 736,8	611 478,3	635 850,9
Затраты на потребление пива, руб./чел. в год	4031,5	4140,4	4390,6	4256,5	4347,1

Источник: Скобелев В. 2015. Неладно что-то в королевстве хмеля. Исследование компании «Крединформ». *Российский продовольственный рынок*. (2). URL: <http://www.foodmarket.spb.ru/search.php?article=2110> (дата обращения: 24.06.2016).

Всего на российском рынке пива, согласно оценкам Союза российских пивоваров (Russian Brewers' Union), работают около 250 производителей. Основными игроками являются четыре компании: «Пивоваренная компания “Балтика”» (Carlsberg A/S), ЗАО «Пивоварня “Москва-Эфес”» (Anadolu Efes Biracilik Ve Malt Sanayii AS), ООО «Объединенные пивоварни Хейнекен» (Heineken N.V.) и ОАО «Сан ИнБев» (Anheuser-Busch InBev), совокупная доля которых по показателям продаж превышает 70%, а по показателям объема рынка — 80% (табл. 2).

Таблица 2. Доля производителей на российском рынке пива по показателям объема, 2014 г.

Компания	Доля рынка, %
Carlsberg A/S	38,2
Anadolu Efes Biracilik Ve Malt Sanayii AS	18,7
Anheuser-Busch InBev	13,1
Heineken N.V.	10,3
Прочие	19,7
Всего	100,0

Источник: MarketLine Industry Profile. Beer in Russia. 2015. April: 12. URL: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?pid=MLIP1602-0017> (дата обращение: 24.06.2016).

В соответствии с российским законодательством компания «Балтика» признана хозяйствующим субъектом, обладающим доминирующим положением на рынке. При этом конкурентная ситуация обостряется. В условиях кризиса мелкие и средние региональные производители активизировали борьбу за покупателя. Местные власти поддерживают своих производителей, так как акцизы пополняют местные бюджеты. Кроме того, локальные производители активно выступают в сегменте разливного пива на своих территориях. Положительная динамика рынка мелких пивоварен относительно общего падения рынка также обусловлена продолжающимся ростом спроса на крафтовое пиво. Российский потребитель по-прежнему остается искушенным и избалованным, проявляя интерес не только к основным (мейнстримовым) брендам, но и к крафтовым альтернативам<sup>4</sup>. В результате доля крупнейших игроков рынка снижается. Если в 2012 г. суммарная доля лидирующей четверки (ООО «Пивоваренная компания «Балтика»», ЗАО «Пивоварня «Москва-Эфес»», ООО «Объединенные пивоварни Хейнекен» и ОАО «Сан ИнБев») достигала почти 78% в натуральном выражении, то по итогам 2015 г. совокупная доля этих компаний снизилась до 72%<sup>5</sup>. Доля компании «Балтика» на российском пивном рынке в 2015 г. сократилась на 2,1 пр. п. — до 34,7% по объему; в денежном выражении она составила 35,6%<sup>6</sup>.

### **Управление портфелем брендов в компании «Балтика»**

«В основе всего маркетингового управления, включая маркетинговое планирование, лежит управление портфелем брендов», — говорит Павел Еранкевич, директор по развитию национальных и региональных брендов пивоваренной компании «Балтика».

Сегодня «Балтика» управляет самым большим портфелем брендов в России, включающим более 40 региональных и национальных брендов. Портфели основных конкурентов в России скромнее: у Heineken — 30 брендов, у Efes — 25, у Anheuser-Busch InBev — 20 брендов.

В целом у покупателя в нашей стране существует огромный выбор. Из более 400 брендов пива, продающихся на национальном рынке, в торговой точке может быть представлено свыше 80 единиц продаж, или единиц учета запасов (stock-keeping unit — SKU)<sup>7</sup>, при том что в стандартном холодильнике с прозрачными стеклами не разместить более 45 SKU. Далеко не в каждой стране мира существует

---

<sup>4</sup> Гребинский Г. 2016. Обзор российского рынка пива. Российский продовольственный рынок (3). URL: <http://www.foodmarket.spb.ru/archive.php?year=2016&number=157&article=2259> (дата обращения: 24.06.2016).

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Домбова Е. 2016. Потребление пива в России достигло рекордного минимума. Деловой Петербург. 10 февраля. URL: [http://www.dp.ru/a/2016/02/10/Pivnie\\_reki\\_obmeleli/](http://www.dp.ru/a/2016/02/10/Pivnie_reki_obmeleli/) (дата обращения: 24.06.2016).

<sup>7</sup> Один и тот же бренд может быть представлен в нескольких вариантах SKU, например в емкостях различного объема и с использованием разного материала упаковки (стекло, алюминиевая банка, ПЭТ).



такое разнообразие. Ключевые игроки рынка стремятся представить свои бренды везде, где присутствует конкурент.

«Такова реальность развития рынка, — признают в компании. — Мы ориентируемся на покупателя и потребителя. Разные покупатели, включая региональные и гендерные различия, разные потребности — все это нужно учитывать. Если региональный потребитель обнаружит свои специфические запросы, то необходимо их удовлетворить».

«Если исключить из ассортимента какой-либо бренд, то “Балтика” неизбежно потеряет часть покупателей, так как приверженность покупателей к каждому бренду уже сформировалась. Заменить один бренд другим не так-то просто», — говорит Максим Лазаренко, вице-президент по маркетингу пивоваренной компании «Балтика».

Количество брендов не самоцель. Менеджеры компании «Балтика» любят цитировать С. Займана (Sergio Zuman), бывшего вице-президента по маркетингу компании Coca-Cola: «Цель маркетинга — обеспечивать максимальные прибыли, продавать как можно больше товаров как можно большему числу людей как можно чаще и по возможно более высоким ценам»<sup>8</sup>. Каждый бренд должен себя оправдывать. Служба маркетинга призвана обеспечить увеличение финансовых показателей компании: EBIT (earnings before interest and taxes — прибыль до вычета процентов и налогов), ROI (return on investment — коэффициент возврата инвестиций). При управлении брендами основным показателем результативности является показатель вклада бренда в формирование прибыли компании — Gross Brand Contribution, рассчитываемый как доходы от продажи за минусом скидок, затрат на логистику и маркетинг, без учета того, за что маркетинг отвечать не может. Соответственно, в конечном итоге все маркетинговые усилия должны приводить либо к росту чистого дохода (net revenue), либо к снижению затрат (cost). Остальные показатели важны лишь как драйверы конечного результата.

Портфель брендов формируется с учетом серьезных маркетинговых обоснований. Все решения принимаются как результат глубокого изучения рынка, включая анализ потребителя (покупателя), конкурентов и текущего положения дел на рынке. Управление портфелем брендов развивается по двум ключевым направлениям:

- идентификация платформ брендов и разработка общей портфельной стратегии;
- формирование приоритетов и фокусировка.

В рамках анализа первого направления необходимо ответить на ключевые вопросы о том, где, на каком поле мы должны играть, а также где на рынке пива существуют стратегические возможности для роста. Кроме того, важно понимать, как мы должны играть и какова наша стратегия.

---

<sup>8</sup> Займан С. 2012. Конец маркетинга, каким мы его знаем. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер: гл. 3.



Таким образом, следует определить стратегические приоритеты и инструменты, которые можно использовать для приближения к желаемому состоянию портфеля — сегментация рынка, выделение возможностей роста, будущие инвестиционные пространства.

Платформа каждого бренда (или модель его идентичности — *cornerstone*) описывает его уникальность в потребительской среде. На базе каждой платформы может быть сформирован свой портфель брендов. Потребительская платформа брендов — это выделенная самой компанией группа брендов, объединенных на основании определенных критериев. Критерии основаны на изучении поведения потребителей, их потребностей и восприятия ими множества представленных на рынке брендов. Компания выбирает критерии формирования потребительских категорий и число платформ, которые целесообразно выделять. В рамках одной платформы бренды рассматриваются как близкие с точки зрения потребительского восприятия и маркетинговых подходов к управлению ими. Идентификация платформ брендов определяет пространство борьбы за покупателя. В середине 2016 г. компания выделяла около 20 потребительских платформ брендов.

Все начинается с формирования первичной картины рынка пива (напитков), основанной на восприятии того общего, что видит покупатель. Далее проводится анализ нужд потребителей, изучаются сегменты потребителей, нацеленные на определенные бренды и категории, составляются профили платформ брендов по различным измерениям, изучаются драйверы роста. Выделение платформ позволяет сопоставить их по критериям совокупной прибыли, потенциала роста, стратегической значимости и затем ранжировать.

Наконец, осуществляется отбор брендов для платформ по критерию наилучшего соответствия атрибутов бренда особенностям платформ и вырабатывается набор правил, определяющих рекомендации по управлению брендом.

Для идентификации и понимания платформ брендов используются все доступные компании «Балтика» источники информации: исследования компании Carlsberg, данные экспертных интервью из разных стран мира и исследовательских компаний Ipsos Group, Canadean, Nielsen, результаты обмена мнениями на совещаниях директоров по маркетингу и др.

Характеристики платформ включают в себя фактор цены. «Однако ценовая сегментация рынка и выделение платформ брендов — это самостоятельные, хотя и пересекающиеся в ряде аспектов измерения анализа брендов, — отмечают менеджеры компании «Балтика». — Ценовые сегменты ничего не говорят о мотивах потребления. Бренды в рамках одной платформы могут иметь разную цену и относиться к разным ценовым сегментам. Так, в категории чешского/немецкого пива наблюдается разброс цены на пивные бренды от 35 до 100 рублей. В рамках ценового сегмента спрос надо разделять на основе неценовых факторов позиционирования».

Для женского пива (Karmi, Eve) важнее не цена, а то, что оно рассматривается как легкое пиво в маленькой упаковке и с низким градусом алкоголя. Ана-

логично для «мужского» пива («Балтика 9», «Арсенальное Крепкое», «Большая Кружка Крепкое», «Ярпиво Крепкое») важны крепость и нацеленность на потребителя-мужчину. Консервативным приверженцам могут быть интересны ранее популярные бренды «Жигулевское Фирменное», «Бархатное Мягкое Фирменное». Безалкогольное пиво («Балтика 0», Carlsberg Non also, «Невское Безалкогольное», «Невское Кронверк», «Легенда Безалкогольное»), пшеничное пиво (K1664, «Балтика 8», Holsten), свежесваренное пиво («Балтика Разливное», «Дон Живое», «Уральский Мастер Живое» и др.), пивные коктейли имеют своих покупателей. Бренды с акцентом на прохладительный характер напитка («Don Ледяное», «ДВ Ледяное», «Сибирский Бочонок Морозное», Nevskoe Ice, «Уральский Мастер Ледяное», «Ярпиво Ледяное», «Арсенальное Ледяное», Dragon Ice) предназначены для охлаждения в жаркую погоду. Молодежные пивные бренды (Tuborg Green, Baltika Kuler, Tuborg X Fresh, Tuborg Christmas Brew, Baltika Neon, Tuborg Boilermaker, Tuborg Gold Label Premium, Tuborg Twist) объединяет их нацеленность на молодого потребителя, ведущего активный образ жизни и привыкшего проводить время в компании друзей.

Ценовые факторы могут не играть почти никакой роли при формировании потребительской платформы. Украинское/белорусское пиво («Львовское Светлое», «Аливария 10») или чешское/немецкое пиво (Zatecky Gus, Holsten, Koff, Brander Bier, Warsteiner) выделены не по критерию цены. Однако существуют ситуации, когда бренды объединяет как раз фактор цены в качестве ключевого элемента их позиционирования. Дешевое пиво («Большая кружка», «Жигулевское», Baltika 1, «Медовое Легкое») формирует особую платформу, как правило, в ПЭТ упаковке. Пиво ценового сегмента Low Mainstream («Арсенальное Традиционное», «Ярпиво Янтарное», «Арсенальное Классическое», «Ярпиво Оригинальное», «Ярпиво Светлое», «Арсенальное Золотое») — это тоже своеобразные «выпадения» из других платформ. В этой категории представлен обычный лагер и ПЭТ локальных производителей по доступной цене с качеством выше, чем в сегменте «дешевый алкоголь». Но при этом некоторые бренды по цене 35 руб. за 0,4–0,5 л (ценовой сегмент Cheap also) относятся к потребительскому сегменту Low Mainstream.

Иногда принадлежность бренда к платформе, сформированной не по критерию цены, изначально предполагает его отнесение к некоторому ценовому сегменту. Например, премиальный лагер (Carlsberg, K1664) опирается на премиальный имидж и имеет высокие цены. Международное крафтовое пиво (Old Bobby, Dragon Svetloe, Asahi Super Dry) изначально привязано к ценовому сегменту Super Premium и ориентировано на тех, кто предпочитает пиво особого сложного вкуса и качества, хочет приобщиться к наследию и почувствовать себя знатоком.

Общациональные отечественные бренды также разделяются по принадлежности к ценовому сегменту. Национальные бренды ценового уровня Premium («Балтика 7», «Невское Светлое», «Балтика Praha», «Балтика Мюнхен», «Невское Имперское», «Балтика Амстердам», «Невское Классическое», «Невское Триумф», «Балтика Lite», «Невское Original») формируют свою платформу, отличную от са-

мых массовых национальных брендов уровня Mainstream («Балтика 3», «Балтика 2», «Балтика 20»).

«Формирование платформ брендов — живой процесс, — отмечают менеджеры компании. — Если покупательское видение и ситуация на рынке меняются, то меняются и платформы. Запуск нового бренда осуществляется, когда есть свободная ниша на рынке. В общем случае пустая ниша может быть связана с ценой. Кроме того, новые бренды появляются как реакция на вывод конкурентами новых продуктов. Со временем бренд может перейти из одной группы в другую. Но изменение рыночной цены не обязательно меняет принадлежность бренда к платформе. Как, например, рассматривать пиво Zatecky Guz, которое приносит неплохую прибыль? В конце 2008 г. у молодежи было очень сильное желание (потребность) выделиться, и бренд привлек ее внимание. В результате мы получили позиционирование, которое можно было назвать дешевый премиум».

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЕНДОВ

Компания «Балтика» рассматривает позиционирование бренда как один из ключевых элементов разработки стратегии бренда наряду с определением целевой группы потребителей и покупателей, формированием долгосрочной стратегии роста, стратегией маркетинг-микс и определением архитектуры бренда.

«Имидж бренда — это то, как его на самом деле воспринимают покупатели и потребители, — напоминает один из бренд-менеджеров компании. — А позиционирование — это то, как сам бренд хочет, чтобы его воспринимали».

Разработка концепции позиционирования бренда построена на анализе и принятии решений по ряду ключевых аспектов брендинга.

- Brand vision — ключевая цель, видение, замысел бренда, понимание того, для чего он существует, какую позицию он занимает по отношению к другим брендам.
- Competitive set — основные существующие и потенциальные конкуренты, предложение которых адресовано тем же самым покупателям.
- Key communication target — основная целевая группа потребителей, на которую будут направлены маркетинговые усилия.
- Consumer insight — правда о рынке и целевой группе потребителей, на которой должно строиться позиционирование. Сокровенные знания о том, почему потребитель делает то, что делает.
- Need state — фундаментальная (эмоциональная) потребность целевого потребителя, которую бренд должен удовлетворить.
- Benefits — эмоциональные и функциональные выгоды, которые бренд предлагает целевой группе потребителей.
- Supporting evidence — подтверждающее доказательство, проистекающее от наследия бренда или от текущего предложения, на основании которого

го покупатель поверит в то, что именно этот бренд может предоставить обещанные выгоды. Например, если пиво позиционируется как чешское, то компания при его продвижении может сделать акцент на том, что его составляющей является жатецкий хмель, который производится в Чехии.

- Values — ценности, которые представляет бренд. Например, «Балтика 3» несет в себе национальную ценность, «Балтика Kuler» — молодежное пиво для проведения времени в компании друзей.
- Personality — представление бренда как личности, живого человека с определенными характеристиками.
- Brand idea — идея бренда, одно слово или фраза, которая лучше всего выражает идею позиционирования бренда и будет использоваться при его продвижении.

«Позиционирование проводится в условиях, когда часть атрибутов продукта схожа, — отмечает вице-президент по маркетингу компании «Балтика» Максим Лазаренко. — Слепой тест показывает, что покупатели далеко не всегда могут отличить одно пиво от другого. При возможных различиях напитка все компании производят очень похожий продукт. Мы относимся к пиву как к эмоциональной товарной категории. Если убрать этикетку, то цена сразу упадет при том же самом качестве продукта».

«Концепция позиционирования большинства брендов построена на эмоциональных выгодах и на удовлетворении эмоциональных потребностей, — говорят в компании. — Например, существует международный пивной бренд, который вполне узнаваем в регионе. Таким образом, потребитель, который покупает этот бренд пива, становится частью социума предпочитающих этот бренд, чувствует себя глобальным гражданином. Или, например, бренд “Балтика 9”. Он предназначен для настоящих мужчин, которые хотят встретиться, по-мужски провести время. Еще пример — бренд Tuborg Boilermaker. Идея его создания возникла в связи с проблемой классического бренда Tuborg, у которого начала ухудшаться связь с молодежью. Среди потребителей стало популярно пить виски, но этот алкогольный напиток считается дорогим, и многие люди не могут себе его позволить. Поэтому, чтобы привлечь новую аудиторию, компания “Балтика” решила предложить им пиво со вкусом виски по недорогой цене. Таким образом, удалось сочетать ожидания потребителей с трендами, присутствующими на рынке».

## **ЦЕНА И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЕНДОВ**

«Сам бренд не имеет такого качества, как цена, — подчеркивает один из бренд-менеджеров компании «Балтика». — Качество и цену имеет определенный продукт, который под данным брендом выходит. Цена — это то, за сколько бренд готов продавать свою продукцию, а покупатель готов ее покупать. Для каждого бренда разрабатывается своя ценовая стратегия (brand price strategy). Цена фор-

мирует ценовое позиционирование, которое соответствует имиджу бренда и бизнес-целям компании. Конечно, цена не должна противоречить имиджу бренда. Если компания собирается заполнить нишу в низкоценовом сегменте рынка, то цена играет первостепенную роль в позиционировании бренда. Но «имидж бренда» — более широкое понятие. Например, Zatecky Gus позиционирует себя как настоящее чешское премиальное пиво, и цена на него входит в рамки премиум сегмента. Однако имидж у этого бренда еще не дотягивает до премиального, и многие потребители при проведении исследований относят его к более низкому ценовому сегменту. В головах потребителя Zatecky Gus — до сих пор дешевое пиво, хотя таковым уже не является. Эластичность спроса по цене на этот бренд оказалась относительно низкой. В данном случае изменение цены имело замедленный эффект влияния на имидж бренда. В условиях кризиса происходит сжатие сегментов рынка: все бренды начинают приближаться друг к другу по цене. Так, например, бренд Zatecky Gus сейчас, будучи премиальным с 2014 года (тогда его перевели в премиум из среднего сегмента), становится все ближе по цене к бренду Velkoporovický Kozel».

«Рынок сжимается в ценовых сегментах очень быстро. Роль цены для покупателя в современных условиях развития пивного рынка меняется, — говорит Кирилл Шпара, начальник отдела стратегического планирования компании «Балтика». — Цена теряет свое значение как фактор формирования имиджа бренда. Тем не менее она сохраняет свое значение в качестве драйвера покупки».

Стремление приобрести качественный и близкий им продукт по-прежнему является значимым фактором потребительского поведения на рынке пива. К примеру, 42% жителей России покупают только надежные бренды.<sup>9</sup> Однако кризис все в большей степени отражается на поведении покупателей. В четвертом квартале 2015 г. кризис лично затронул почти половину россиян, тогда как годом ранее 84% из них отмечали, что кризис их не задел. Если в 2014 г. с суждением «Уровень цены для меня — главное в выборе товара» в России были согласны 48% опрошенных, то в 2015 г. — уже 54%.<sup>10</sup> Как отмечалось, в первой половине 2015 г. «в пересчете на чистый алкоголь каждый миллилитр спирта в пиве обходится покупателю в среднем в 1,92 руб., а каждый миллилитр спирта в водке — в 0,93 руб.». Иными словами, разница в цене составляла более чем два раза. Как говорят некоторые эксперты, «пить пиво нынче дорого и немодно».<sup>11</sup>

«Покупатели активно ищут способы, чтобы сэкономить деньги, но крайне неохотно идут на компромисс по качеству, — продолжает Кирилл Шпара. — По-

<sup>9</sup> Демидов А. Обзор GfK «Российский потребитель 2015»: С. 17. URL: [http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/RU/Documents/Press\\_Releases/2016/GfK\\_RussianConsumer\\_2015\\_Report.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/RU/Documents/Press_Releases/2016/GfK_RussianConsumer_2015_Report.pdf) (дата обращения: 24.06.2016).

<sup>10</sup> Там же. С. 9.

<sup>11</sup> Крылова Н. 2015. От водки к пиву и обратно. Обзор российского рынка алкогольных напитков. Исследования информационно-аналитической компании VVS Foodmarket. Russian Food & Drinks Market Magazine (6). URL: <http://www.foodmarket.spb.ru/archive.php?year=2015&article=2176&section=24> (дата обращения: 23.06.2016).

купатель сохраняет лояльность, но его поведение все в большей степени управляется ценой. Он стремится сократить расходы. Для некоторых покупателей «охота» за выгодной покупкой становится стилем жизни. Однако низкая цена не является главной целью. Покупатель стремится к увеличению ценности (value), обеспечивая баланс между качеством и затратами (cost). Это спровоцировало ожесточенную ценовую конкуренцию среди розничных торговцев. Происходит настоящий промовзрыв».

«Потребители хорошо знакомы с ценами, — говорят эксперты компании. — Даже небольшая разница в цене может стать критической в момент фактической покупки. Субъективно важный для покупателя порог разницы в ценах лежит в пределах семи-восьми рублей. При этом проявляют себя психологические особенности восприятия цен: разница, например, между 45 и 51 воспринимается как более значительная, чем между 41 и 49».

Менеджеры компании признают, что, выбирая бренды, покупатель далеко не всегда различает все множество продуктовых сегментов по всему спектру эмоционального позиционирования. Часто все бренды делятся по ограниченному количеству критериев, таких, как происхождение бренда, качество и цена и др. Результат применения каждого критерия — это две-три дифференцированные группы продукта: хорошее пиво и плохое пиво; иностранное, неплохое русское и все остальное; дорогое и дешевое и т. п.

«В 20% случаев покупатель принимает решение о том, какой бренд пива купить, прямо в магазине, — отмечает Кирилл Шпара. — 13% покупателей не знают заранее, что они хотят приобрести. Влияние фактора цены при окончательном выборе достигает 40%. Покупатель стал гораздо больше внимания уделять распродажам. В целом же решение о покупке зависит от ситуации — от того, с кем планируется потребление, а также определяется суммой денег, которой располагает покупатель, и тем кругом брендов, из которых покупатель обычно выбирает продукт. Летом, например, многое зависит от доступности охлажденного пива».

## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕМ

Координацией процесса управления ценообразованием в компании «Балтика» занимается специальное структурное подразделение — Группа ценообразования (Pricing group). Руководитель группы подчиняется вице-президенту по маркетингу. Все решения по ценам принимает Ценовой комитет. В его состав входят вице-президент по маркетингу, вице-президент по продажам, вице-президент по финансам, а также приглашенные заинтересованные лица.

«Мы осуществляем всестороннюю подготовку ценовых решений, — рассказывает директор Группы ценообразования Екатерина Пактер. — Группа стремится к тому, чтобы добиваться прозрачности решений для всех служб в организации. Всем внутри компании должно быть понятно, почему принимается то или иное решение. Самая главная задача — обеспечение доступности (affordability)



продукта по цене для потребителя. Однако доступность для покупателя не должна приводить к ухудшению финансовых результатов компании. Мы стремимся установить правильные уровни потребительских цен для каждого SKU в каждом канале сбыта и регионе, а также осуществить выработку лучших практик изменений цены для получения максимальной ценности в рознице. При подготовке решений общие приоритеты развития портфеля брендов всегда будут на первом месте. Бренд-менеджеры могут высказать свои пожелания относительно цен, но они являются людьми заинтересованными. Они отвечают только за развитие собственного бренда, поэтому их слово не может быть решающим. Портфельной стратегией занимается специальная группа в рамках маркетинговой службы. Но когда встает задача скоординировать цены между всеми брендами “Балтики”, то эту работу делает именно Группа ценообразования».

Ценовые решения принимаются на основании учета всего комплекса ценообразующих факторов.

«Мы понимаем, — говорят в компании, — что являемся лидерами рынка. Конкуренты внимательно отслеживают наши действия. В свою очередь, мы сами осуществляем постоянный мониторинг действий конкурентов и общих тенденций развития рынка. Если конкурент изменяет цены — мы думаем, как ответить на эти действия. При формировании собственных цен обязательно проводятся сравнения с бенчмарками».

«В целом можно сказать, что цена устанавливается от потребителя, — отмечает Максим Лазаренко. — В первую очередь компания ориентируется на цену, которую готовы заплатить покупатели за ценность продукта. При этом “Балтика” стремится сохранить за собой имидж компании, предлагающей обоснованные и приемлемые цены».

«Сегодня ценовые решения приобретают особую значимость, — подчеркивает Екатерина Пактер. — Пиво долгое время развивалось как эмоциональная категория. Но как поддерживать имидж бренда и эмоциональное позиционирование, когда ограничены все коммуникации с потребителем? В нашем распоряжении остаются цена и маркетинг торговых каналов. В определенном смысле роль имиджевых факторов может снизиться. Потребитель стал более чувствителен к цене и настраивается на выгодную покупку. Почему бы покупателю не рассуждать, например, так: “Amstel подешевел — купим его. Не настолько я предан футболу, чтобы покупать всегда Carlsberg, и не настолько я предан музыке, как Tuborg, чтобы не покупать Amstel”. В условиях “темного рынка” роль фактора цены возрастает. Чтобы быть доступным для покупателя, надо быть доступным в точках продажи и быть доступным по цене».

В период кризиса компания «Балтика» использует весь арсенал средств ценовой политики компании, включая управление метриками цены (price metrics). Так, в 2014 г. Красноярский завод «Балтика-Пикра» начал розлив пива в бутылки уменьшенного объема. Объем стеклянных бутылок сократился с 0,5 до 0,47 л, объем пластиковых ПЭТ бутылок — с 1,5 до 1,42 л, а емкость бутылок в 2,5 л умень-



шила до 2,37 л. Как объяснило руководство компании, данный шаг был «продиктован стремлением компании активно участвовать в формировании культуры ответственного потребления пива и в деле борьбы со злоупотреблением алкоголем» и возможностью повлиять на замедление темпов роста цены пива на полке.

## ЦЕНОВАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕНОВЫХ ЛИНИЙ

Все производители на рынке пива придерживаются схожей логики идентификации и формирования ценовых сегментов. Как правило, выделяются следующие сегменты: Discount (D), Low Mainstream (LM), Mainstream (M), Premium (P) и Super Premium (SP). Границы ценовых сегментов устанавливаются самими компаниями в соответствии с собственным видением портфеля брендов (рис. 3). Все множество цен брендов распределяется по ценовым сегментам.

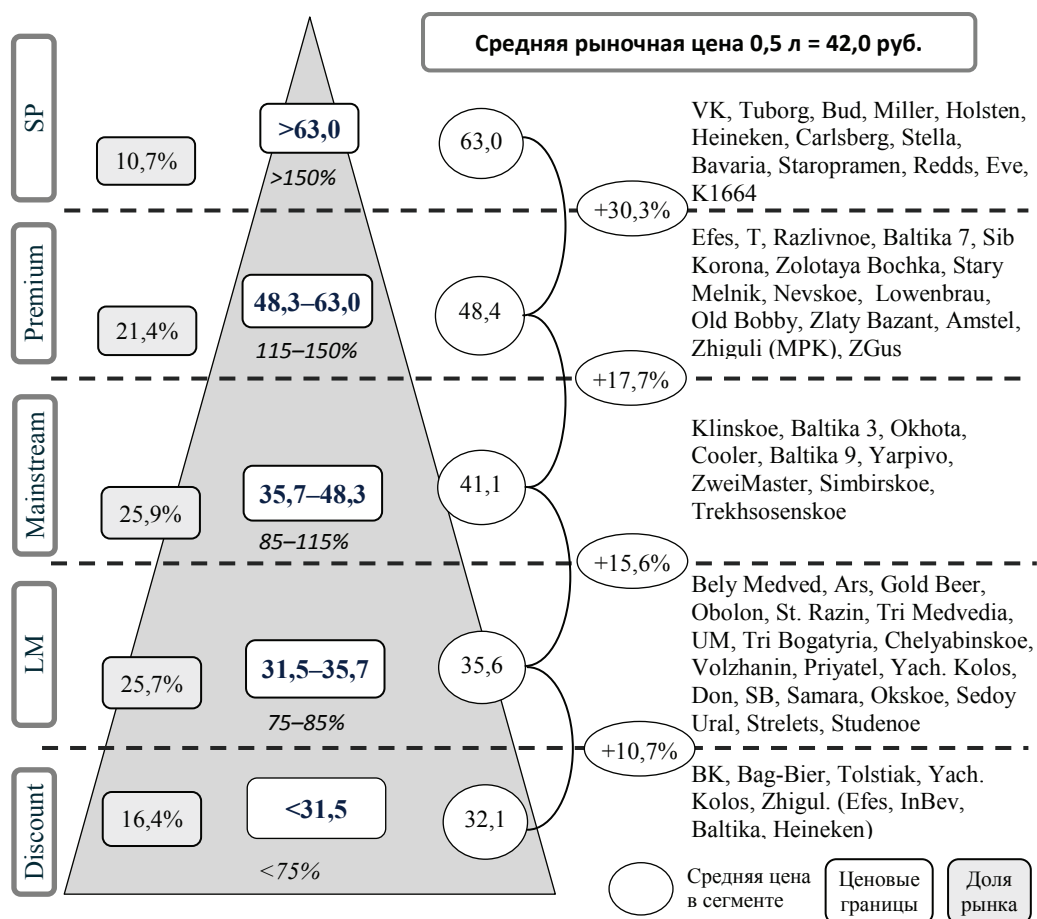


Рис. 3. Общая ценовая сегментация российского рынка пива компании «Балтика», 2015 г.

Источники: внутренняя информация ООО «Пивоваренная компания «Балтика»».

«Ценовая сегментация рынка, — говорит Екатерина Пактер, — часть процесса изучения рынка и процесса управления ценообразованием. Ценовой сегмент — это диапазон цен (от и до), в рамки которого попадают цены продуктов. На какие бы данные по рынку мы ни опирались, выделение ценовых сегментов — это дело самой компании. Те, кто делает ритейл-аудит<sup>12</sup>, берут за основу то, что предлагает компания. Не существует какого-то прописанного правила, как разделить рынок на ценовые сегменты. Это экспертное решение. Экспертным путем решается и то, сколько сегментов целесообразно выделить. Когда-то их было шесть (рис. 4), потом сделали пять».

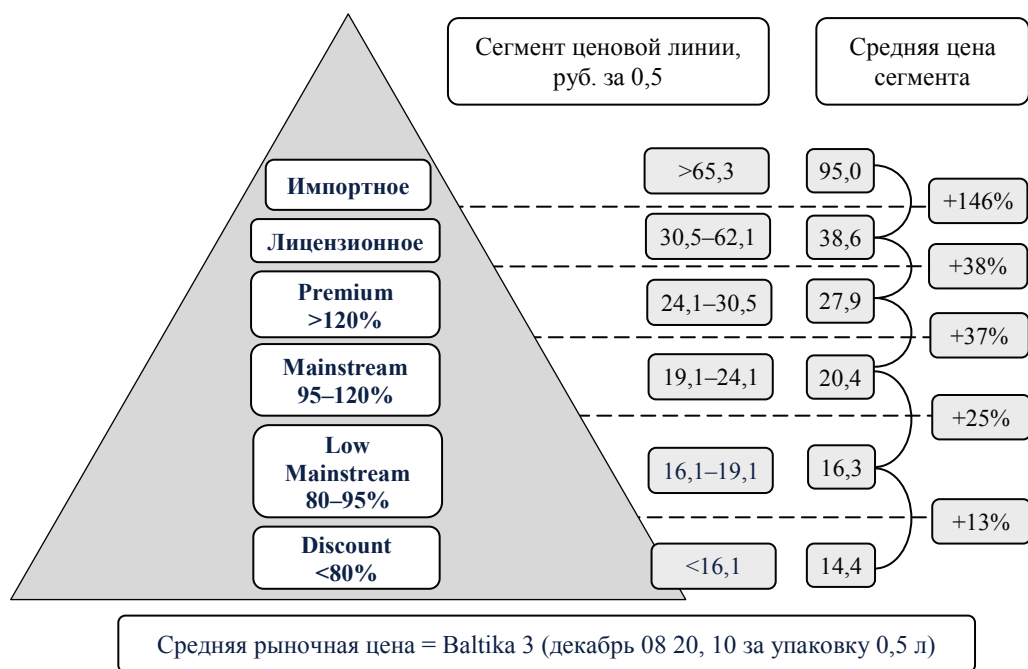


Рис. 4. Модель ценовой сегментации рынка пива компании «Балтика», 2008 г.

Источники: внутренняя информация ООО «Пивоваренная компания «Балтика»».

«Когда рынок был фрагментирован, диапазоны можно было легко увидеть, — продолжает Екатерина Пактер. — Сейчас провести четкие границы сложнее. Разрывы между сегментами уменьшаются. На дорогие бренды увеличивать цену невозможно — не купят, а более дешевые бренды стремятся вверх, потому что на них давит акциз и низкую цену держать невозможно. Необходимо также пони-

<sup>12</sup> Ритейл-аудит (retail audit), или аудит розничной торговли, — один из видов панельных маркетинговых исследований, проводимый специализированными маркетинговыми компаниями, наиболее крупная из которых — Nielsen — осуществляет мониторинг и анализ рынка в национальном масштабе. В процессе ритейл-аудита собирается информация о продажах товаров различных категорий в натуральном и стоимостном измерении, ценах, представленности товаров в торговых точках, запасах, рассчитываются показатели дистрибуции, а также может осуществляться аналитический консалтинг.

мать, о чем мы говорим, когда пытаемся связать какой-либо бренд с ценовым диапазоном. У компании первоначально может быть собственное понимание того, с каким уровнем цен связывать бренд, исходя из реалий рынка на момент запуска. Но «Балтика» не занимается розничными продажами, а у конкурентов — своя политика. Нужно исходить из уровня и соотношения цен, которые фактически складываются в рознице. При этом современная торговля (сети) и традиционная торговля покажут свой уровень розничной цены. Для анализа их надо рассматривать отдельно. Однако ценовая сегментация делается для всего рынка, и средняя цена по рынку определяется с учетом цен конкурентов по всем форматам торговли. Средние цены по сегменту рассчитываются как средневзвешенные с учетом объемов продаж.

Мы постоянно отслеживаем фактический уровень цен — фактическую ценовую позицию по SKU в сравнении с брендами конкурентов. Эта позиция может и не совпадать с представлениями покупателя. С покупателем в большей степени связаны потребительская сегментация и формирование платформ брендов. Ценовая сегментация проводится на основании анализа фактически сложившегося уровня рыночных цен.

Уровень цен определяется прежде всего на основании данных ритейл-аудита. Полезно знать фактическую цену каждого SKU, но при этом нельзя делать отдельную сегментацию для алюминиевой банки, бутылки и ПЭТ. В интересах управления брендами карту ценового позиционирования можно построить и для конкретных SKU, например для бутылки 0,5 л в традиционной торговле. Но ценовая сегментация должна быть универсальной независимо от объема упаковки. Это значит, что приходится пересчитывать все объемы, например на 0,5 л. Получается цифра, которая прямо не связана с видением полки покупателем. Это своеобразное ограничение анализа. Если покупатель при опросах начнет говорить совсем другое, то это значит, что наша сегментация работает не в полной мере. Спрашивать покупателя, сколько стоит, например, Tuborg, не всегда целесообразно. У него может быть свое видение в зависимости от посещаемого магазина. Но можно спросить про диапазон цен или о соотношении с ценой конкурента. В идеале покупатель должен попадать в диапазон».

Общее представление о расположении фактических цен брендов на линии цен дает рис. 5.

«Мы не используем каких-то жестких правил расположения брендов на линии цен, — подчеркивают менеджеры компании. — Цена каждого бренда — часть кейса по развитию конкретного бренда. Этот кейс надо рассмотреть с учетом изменения конкурентной ситуации, поведения покупателя, интересов развития портфеля брендов и финансовых результатов. Если окажется целесообразным заполнить пустые ниши на линии цены, то мы это сделаем. Но незанятая ниша на рынке определяется не только ценой, но и всеми факторами позиционирования бренда. Можно продавать бренд по одной цене с конкурентом и занимать свою нишу на рынке».

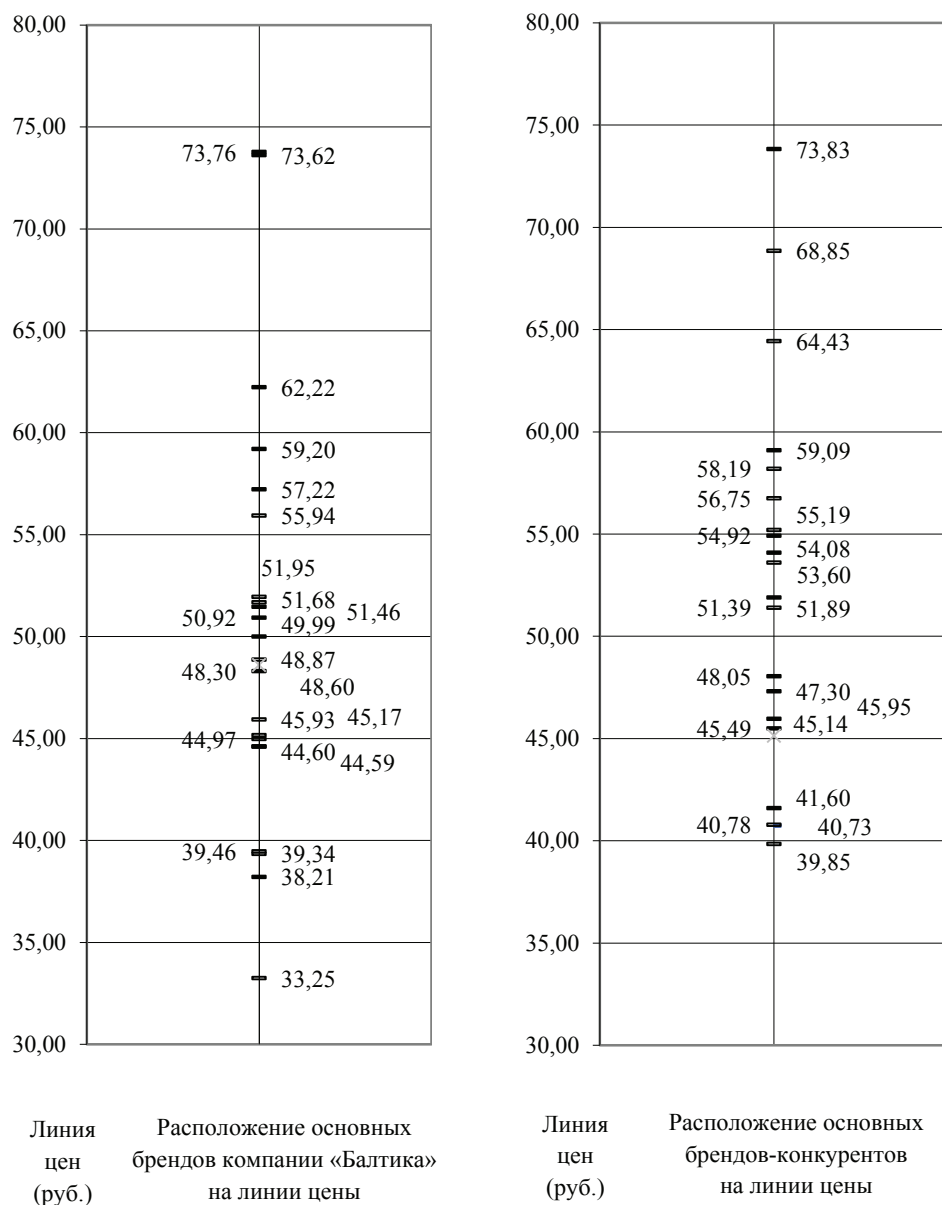


Рис. 5. Расположение цен брендов на линии цен в торговых сетях, руб. за бутылку 0,44–0,5 л, средневзвешенные данные, 2014 г.

С о с т а в л е н о п о: внутренняя информация ООО «Пивоваренная компания «Балтика»».

Пример фактического наполнения ценовых линий по основным ценовым сегментам компании «Балтика» приведен на рис. 6.

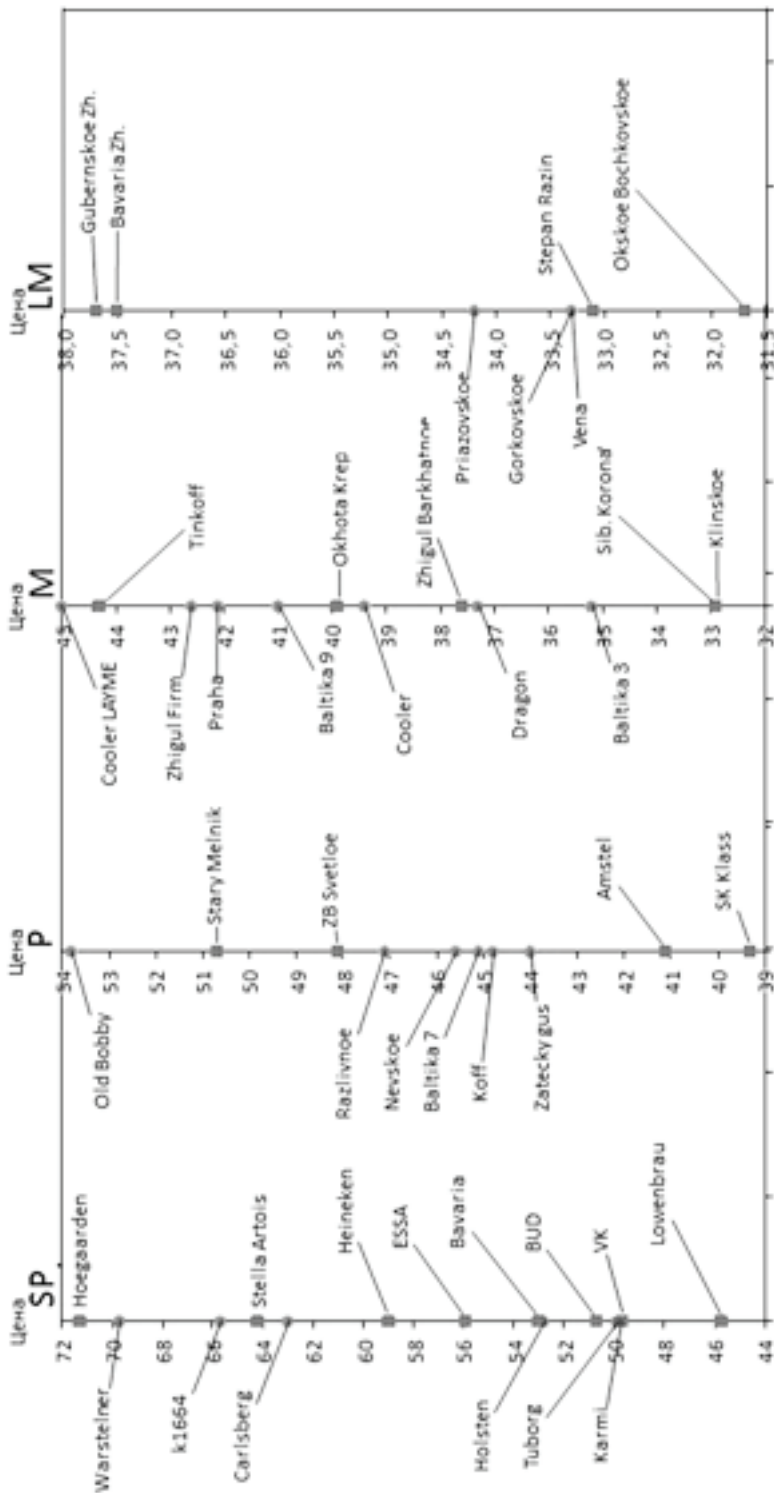


Рис. 6. Распределение фактических цен брендов по ценовым сегментам в торговых сетях, руб. за бутылку 0,44–0,5 л, средневзвешенные данные, 2014 г.

При меч а н и е: по осям слева указаны названия брендов компании «Балтика», справа — конкурентов. Составлено по: внутренней информации ООО «Пивоваренная компания «Балтика»».

Анализ бренда всегда предполагает учет фактора цены, в частности положение на ценовой линии. Этот анализ органично связан с показателями доли рынка в денежном выражении (value share), показателями силы бренда, оценочными показателями качества напитка и т. п.

«Потребитель мыслит в рублях, — говорит Екатерина Пактер, — значит, и диапазоны цен выражены в рублях. Однако на высококонкурентном рынке с большим количеством брендов важны не только уровни, но и соотношения цен. Покупатель ведь тоже сравнивает наши бренды с брендами конкурентов. Для описания ситуации на рынке и для целей анализа в ряде случаев удобнее работать с относительными величинами, например с отклонениями от среднерыночной цены или средней цены в сегменте. При описании сегментов можно задавать диапазоны цен в процентах отклонения от средней цены. Для анализа рынка и управления брендами удобнее работать не просто с линией цены, а с такой картой ценового позиционирования (price positioning map), на которой сразу отображается доля брендов на рынке (brand share on market) в виде кружков (bubbles) разного диаметра. Причем ось цены может отображать не только абсолютные значения цены, но и индексы цен — отношения цены бренда к средней рыночной цене. Можно считать отношение и к средней рыночной цене конкретного сегмента, но это не всегда удобно, так как изменение фактических цен смещает границы сегментов». Карта ценового позиционирования применительно к сегменту Super Premium приведена на рис. 7.

**Price positioning map**

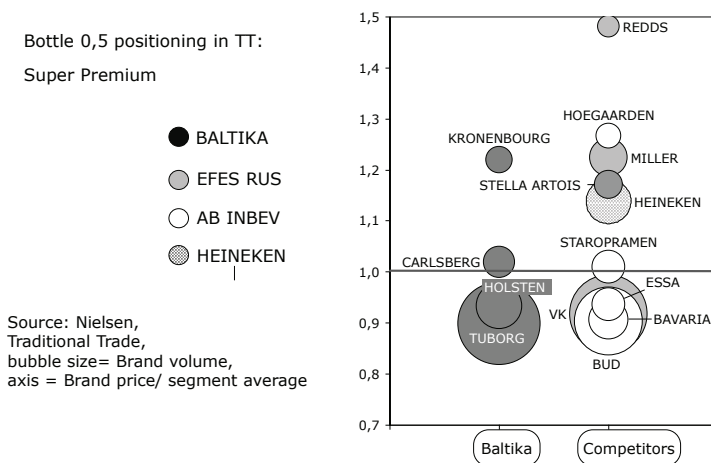


Рис. 7. Карта ценового позиционирования для сегмента Super Premium, сентябрь 2013 г.

Примечание: на вертикальной осевой линии показаны отношения средних рыночных цен за бутылку 0,5 л в несетевой (традиционной) торговле к средней цене сегмента. Диаметр кружков показывает объемы продаж.

Источники: внутренняя информация ООО «Пивоваренная компания «Балтика»».

«Движение цен на рынке — живой процесс, — объясняет Екатерина Пактер. — Мы не можем сказать: “Самое дешевое пиво должно отличаться от самого дорогого на столько-то процентов”. Невозможно, однажды задав некоторую ценовую позицию, настаивать на ней, несмотря ни на что. Это неправильно. Все развивается. Если бренд перемещается в другой сегмент — ничего страшного. Надо адаптироваться к ситуации. Конкуренты слишком активны, при этом ключевые из них имеют мощную финансовую поддержку. Торговля тоже должна работать сама. Например, Amstel (второй по значению и объему продаж корпоративный бренд Heineken N. V.) перешел из премиального ценового сегмента в средний. Покупатель получил возможность выбора между “Amstel” и “Балтика 7” по одной цене. Может ли цена на наше пиво остаться неизменной? Надо решать.

Перенос бренда из одного сегмента в другой вполне возможен. Такие решения могут приниматься каждый год. А вот границы сегментов каждый год не пересматриваются. Это происходит по мере надобности, примерно раз в пять лет. Поэтому реальная картина никогда не совпадет с изначально заданной сегментацией. Бренд может оказаться в другом ценовом сегменте. Но когда несовпадения слишком сильные, то пора менять границы сегментов. Если все бренды “вылезут” из своих ценовых сегментов, мы пересмотрим границы сегментов».

## **ЦЕНОВОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ И ИМИДЖ БРЕНДОВ**

Компания «Балтика» активно практикует акции ценового стимулирования сбыта. План промоакций составляется заранее для каждого бренда (SKU) ежемесячно. Выбор брендов для промоакции зависит от портфельной стратегии и экономической целесообразности их проведения. Как правило, компания проводит промоакции для брендов премиальных ценовых сегментов с высоким уровнем маржи. Молодежь и ценители качественного пива лучше всего реагируют на краткосрочное снижение цены. Более слабые бренды с маленькой долей рынка продвигаются либо неценовыми методами, либо с использованием частых небольших (неглубоких) скидок. Обычно чем меньше объем упаковки, тем глубже скидка.

Основные цели проведения промоакций связаны с увеличением объемов продаж и ростом прибыли, а также с конкурентной борьбой за покупателя: отобрать дополнительные объемы у конкурентов и в идеале — добиться переключения потребителя на бренды компании «Балтики».

«При снижении цен всегда существует риск, что покупатель станет более чувствительным к цене, — говорят менеджеры компании «Балтика». — Он может привыкнуть к новым ценам или находиться в состоянии ожидания акции. Практика показывает, что повышение цен сразу после промоакций влечет за собой снижение объемов продаж. Кроме того, изменение соотношения цен может



спровоцировать каннибализацию между брендами в рамках потребительской платформы. Покупатели будут переключаться с более дорогих на более дешевые бренды с похожим позиционированием. Вместе с тем у нас нет оснований полагать, что промоакции приводят к снижению воспринимаемого качества или отражаются на приверженности бренду. Нельзя однозначно сказать, что цена для потребителей пива является показателем качества. Если любимый бренд существует, то в случае проведения акции покупатель скорее увеличит собственное потребление этого бренда, чем переключится на какой-то иной. Поведение покупателей показывает, с одной стороны, значимость фактора цены, а с другой — сохранение важности всех неценовых факторов позиционирования брендов».

«Наш опрос 315 потребителей возрастной категории от 20 до 45 лет показал, что только половина покупателей проявляла интерес к акциям ценового стимулирования при выборе того или иного бренда, — говорит Анна Кушкова, стажер маркетинговой службы компании «Балтика». — Более того, только 27% опрошенных переключились бы с одного бренда на другой при условии скидки. Конечно, результаты прямого опроса по случайной выборке надо основательно перепроверять, но возникает обоснованное предположение, что уровень лояльности брендам в премиальном и суперпремиальном ценовых сегментах высокий. Для премиального бренда важнее ценность, а не цена. Переключение на другой бренд произойдет скорее из-за снижения качества, а также из-за желания покупателей попробовать новые пивные продукты, которые советуют им друзья.

Кроме того, заметим, что внутренние цены покупателей часто завышены: покупатели называют цены выше тех, которые представлены в магазинах. При этом покупатели могут легко дифференцировать цены на разные бренды одного ценового сегмента: 80% потребителей видят разницу в ценах на Tuborg и Carlsberg, правильно определяя то, какой бренд дороже. Аналогичная ситуация наблюдается в отношении брендов Tuborg и Holsten, Bud и Tuborg. Таким образом, соотношение цен на бренды покупатель примерно понимает и запоминает. Опрос показал, что краткосрочные акции ценового стимулирования не сказываются на внутренних ценах покупателей и не меняют позиционирования брендов».

\*\*\*

Каждый товар имеет свою цену, и каждый покупатель определенным образом воспринимает ее, когда приобретает товар. Можно ли на основании этого утверждать, что перед компанией стоит задача ценового позиционирования каждого бренда? Существует ли универсальный ответ на вопрос о том, какое место занимает цена в общем позиционировании пивных брендов? И можно ли говорить о том, что в современных условиях развития рынка пива роль цены в позиционировании пивных брендов меняется? Кому, как не маркетологам, следует разобраться в этих вопросах.

## Вопросы для обсуждения

1. Какое место занимает цена в позиционировании пивных брендов компании «Балтика»?
2. Как связаны между собой эмоциональное и ценовое позиционирование пивных брендов?
3. Согласны ли вы с утверждением, что у «понятия “бренд” нет такого качества, как цена»? Если согласны, то объясните, можно ли говорить о ценовом позиционировании брендов или только о ценовом позиционировании каждой SKU? Если не согласны, то укажите, как формируется ценовая позиция бренда при наличии разных SKU.
4. Какими инструментами располагает компания «Балтика» для реализации стратегии ценового позиционирования?
5. Можно ли говорить о том, что в современных условиях развития пивного рынка роль цены в позиционировании пивных брендов меняется?
6. Как объяснить с точки зрения ценового позиционирования такую характеристику бренда, как «дешевый премиум»?
7. Какие закономерности процесса формирования ценовых линий на российском рынке пива вы можете назвать? Чем отличается в этом отношении рынок пива от других известных вам рынков и что общего с ними можно найти?
8. Для чего и кем проводится ценовая сегментация рынка? Существует ли общий для всех компаний ответ на вопрос: «Сколько ценовых линий сформировалось на рынке и каковы их границы?» Как определить, сколько ценовых линий сформировалось на рынке?
9. Сравните между собой ценовую сегментацию рынка компании «Балтика» (рис. 3) и фактические уровни и соотношения цен на ключевые бренды пива (рис. 6). Все ли бренды фактически попадают в диапазоны ценовых сегментов, выделенные компанией? Почему происходит несовпадение? Можно ли говорить о том, что в случае такого несовпадения происходит перепозиционирование бренда?
10. Существует ли для компании «Балтика» проблема размывания ценового позиционирования того или иного бренда? Когда может возникать такая проблема? Насколько важным для компании может быть сохранение ценовой позиции бренда на рынке? В каких случаях компаниям целесообразно бороться за сохранение ценового позиционирования, а когда есть смысл пересмотреть ценовую позицию бренда?
11. С чем связано возникновение промобума на рынке пива? Может ли снижение цен в ходе промоакций повлиять на ценовое позиционирование брендов?

**Для цитирования:** Гладких И. В. Пивоваренная компания «Балтика»: ассортиментное ценообразование и позиционирование брендов (учебный кейс) // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2017. Т. 16. Вып. 1. С. 164–188. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2017.107.

**For citation:** Gladkikh Igor V. 2017 Baltika Breweries: Product-line Pricing and Brand Positioning (Case Study). *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2017, vol. 16, issue 1, pp. 164–188. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2017.107.

Статья поступила в редакцию 3 ноября 2016 г.; принята к печати 22 декабря 2016 г.

Контактная информация

Гладких Игорь Валентинович — кандидат экономических наук; доцент; gladkikh@gsom.spbpu.ru  
Gladkikh Igor V. — PhD, Associate Professor; gladkikh@gsom.spbpu.ru